

**Direccionamiento Estratégico De La Empresa STD – Soluciones Técnicas
Domiciliarias**

Carolain Muñoz Cortés
Laura Vanessa Posada Martínez
Enero 2020

Proyecto de grado para optar por el título de Ingenieras Industriales

Directora
Luz Stella Restrepo de Ocampo
Docente Programa de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica De Pereira
Facultad De Ciencias Empresariales
Ingeniería Industrial

Abstract

This degree work contains the strategic and organizational direction of the company “STD-Home Technical Solutions”, it is based on the fact that the company currently does not have a clear strategic direction defined, there is a threat from the competition in the market in that it develops and that in case of not making any significant intervention, the STD organization will present difficulties to stay in the market. It began by developing the basic elements for planning such as the mission, vision, values, principles and organizational objectives.

From there, different administrative tools were developed that were designed, based on the internal and external factors of the company that directly influence its strategic performance. These tools allowed the formulation of the strategies with which the solution to the administrative deterioration that the company currently presents is sought, in addition an action plan was constructed that details the execution of each of the strategies so that the specific objectives can be achieved raised in the long term.

Resumen

El presente trabajo de grado contiene el direccionamiento estratégico y organizacional de la empresa “STD-Soluciones Técnicas Domiciliarias”, se parte de que actualmente la compañía no cuenta con un direccionamiento estratégico claro definido, se encuentra una amenaza por parte de la competencia en el mercado en que se desarrolla y que en caso de no realizarse alguna intervención significativa, la organización STD presentará dificultades para mantenerse en el mercado. Se empezó por la elaboración de los elementos básicos para la planeación como lo son la misión, visión, valores, principios y objetivos organizacionales.

A partir de allí se desarrollaron diferentes herramientas administrativas que se diseñaron, a partir de los factores internos y externos de la empresa que influyen directamente en su desempeño estratégico. Dichas herramientas permitieron la formulación de las estrategias con las que se buscó la solución al deterioro administrativo que presenta actualmente la empresa, además se construyó un plan de acción que detalla la ejecución de cada una de las estrategias de manera que se puedan conseguir los objetivos específicos planteados a largo plazo.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	9
2. Problema De Investigación	10
2.1. Planteamiento Del Problema	10
2.2. Formulación Del Problema	10
2.3. Sistematización Del Problema	11
2.4. Hipótesis	11
2.5. Título	11
2.6. Área De Investigación	11
2.7. Materias De Investigación	11
2.8. Límite o Alcance	12
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. Justificación	14
5. Marcos De Referencia	15
5.1. Marco Teórico	15
5.1.1. Direccionamiento estratégico	16
5.1.1.1. Principios corporativos	16
5.1.1.2 Diagnóstico estratégico	17
5.2. Marco Conceptual	25
5.3. Marco Situacional	29
5.3.1. Portafolio de Productos y servicios de la empresa.	29
5.4. Marco Espacial	33
5.5. Marco Temporal	33
5.6. Marco Legal	33
5.6.1. Normas generales	34
5.6.2. La norma sismorresistente	37
6. Aspectos Metodológicos	39
6.1. Tipo de investigación	39
6.2. Métodos de investigación	39

6.3. Método inductivo	39
6.4. Método de análisis	40
6.4.1. Fuentes y técnicas para la recolección de información:	40
6.4.1.1. Fuentes primarias	40
6.4.1.2. Técnica de la observación directa	40
6.4.2. Fuentes secundarias	41
6.4.2.1. Entrevista en profundidad	41
6.4.2.2. Tratamiento de la información	41
7. Presentación y Análisis de la Información Recolectada	42
7.1. Propuesta de Misión	42
7.2. Propuesta de Visión	42
7.3. Propuesta de valores y principios organizacionales	43
7.4. Propuesta de objetivos organizacionales	43
7.5. Propuesta de Organigrama	44
7.6. Análisis interno de la organización	44
7.6.1. Encuesta de Clima Organizacional	44
7.6.2. Fortalezas	45
7.6.3. Debilidades	45
7.7. Análisis externo de la organización	46
7.7.1. Oportunidades	46
7.7.2. Amenazas	46
7.8. Cinco Fuerzas de Porter	47
7.9. Competitividad sistémica	49
7.10. Diseño de Escenarios	50
7.11. Matriz DOFA	55
7.12. Matriz EFE y EFI.	59
7.13. Estructuración de las estrategias de la empresa	63
7.14. Plan de acción	63
8. Conclusiones	79
9. Lista de referencias	81

10.	Apéndices	85
10.1.	Apéndice A: Portafolio de Productos y servicios de la competencia.	85
10.2.	Apéndice B: Entrevista gerente	96
10.3.	Apéndice C: Encuesta clima organizacional	101

Lista de tablas

Tabla 1. Competitividad sistémica.....	49
Tabla 2. Ranking factores locales.....	51
Tabla 3. Ranking fuerzas conductoras.....	51
Tabla 4. Definición de los escenarios.....	52
Tabla 5. Matriz DOFA.....	56
Tabla 6. Matriz EFI.....	59
Tabla 7. Matriz EFE.....	61
Tabla 8. Plan de acción.....	63

Lista de Figuras

Figura 1: Tratamiento de humedades, antes y después.....	30
Figura 2: Enchapes de baños y cocinas.....	30
Figura 3: Fachadas de casas.....	31
Figura 4: Pintura.....	31
Figura 5: Decoración de interiores 1.....	32
Figura 6: Decoración de interiores 2.....	32
Figura 7: Decoración de interiores 3.....	32
Figura 8: Venecianos 1.....	33
Figura 9: Venecianos 2.....	33
Figura 10. Propuesta de Organigrama.....	44
Figura 11. Mapeo de factores locales vs fuerzas conductoras.....	52

1. Introducción

El direccionamiento estratégico de cualquier empresa se diseña para permitir el establecimiento de directrices y estrategias que conlleven a la competitividad de la organización y su permanencia en el mercado.

Es importante que toda idea de emprendimiento cuando se materializa establezca formalmente cuáles son sus objetivos y mediante qué acciones estratégicas logran dichos objetivos. Los objetivos surgen a partir de elementos importantes que direccionan todas las funciones de una empresa, como lo son la misión que ilustra lo que es la empresa y lo que ofrece, la visión o el hacia dónde se quiere proyectar.

La planeación juega un papel importante en el direccionamiento estratégico, aún con todos los beneficios que se obtienen para una empresa el solo hecho de planear y direccionar, es común que empresas que llevan años consolidadas no experimentan la necesidad de la implementación de herramientas administrativas que permitan desarrollar acciones estratégicas por variadas razones, ya sea la resistencia al cambio, la conformidad con lo actual, perspectiva de pérdida de tiempo o ya sea por desconocimiento de los beneficios de un direccionamiento estratégico.

2. Problema De Investigación

Se realizó el direccionamiento estratégico y organizacional de la empresa “STD-Soluciones Técnicas Domiciliarias”.

STD fue creada el 30 de junio de 2012, es una empresa familiar y está conformada por diez colaboradores, entre los cuales se encuentran tres maestros de obra, una secretaria y recepcionista, coordinadores de apoyo, contador, un administrador y el gerente o dueño de la organización.

STD no cuenta con procesos eficientes y productivos en la elaboración de molduras de yeso, e igualmente no posee un direccionamiento estratégico claro que establezca su permanencia en el mercado de construcción y decoración de interiores.

2.1. Planteamiento Del Problema

La empresa soluciones técnicas domiciliarias no cuenta con un direccionamiento estratégico claro definido, por lo cual existe una alta amenaza por parte de la competencia en el mercado en que se desarrolla.

Si no se realiza algún cambio significativo, la organización STD presentará dificultades para mantenerse en el mercado de la actividad que desarrolla, para esto se creó un plan de direccionamiento estratégico para la empresa.

2.2. Formulación Del Problema

- ¿Cómo es el direccionamiento estratégico que permite la permanencia de la empresa en el sector de la construcción y decoración de interiores?

2.3. Sistematización Del Problema

- ¿Cómo es la estructura interna actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que realizan la organización y los procedimientos de los mismos?
- ¿Qué elementos se deben tener presentes para la realización de un plan de direccionamiento estratégico?

2.4. Hipótesis

El direccionamiento estratégico de la empresa Soluciones Técnicas Domiciliarias STD permite la permanencia de esta en el sector en que se desarrolla y la hace más competitiva respecto a otras organizaciones.

2.5. Título

Direccionamiento estratégico de la empresa STD – soluciones técnicas domiciliarias.

2.6. Área De Investigación

La investigación se centró en temas propuestos en el área administrativa que ayudaron al desarrollo del proyecto.

2.7. Materias De Investigación

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se tomaron materias como el direccionamiento estratégico de una empresa, la construcción y análisis de la matriz DOFA, diseño de escenarios, las 5 fuerzas de Porter, diseño de estrategias, construcción de la matriz EFE y EFI y del plan de acción.

2.8. Límite o Alcance

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo hasta el planteamiento de algunas estrategias que posibiliten la permanencia de la empresa STD en el sector de la construcción.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita la permanencia de la empresa en el sector en que se desarrolla.

3.2. Objetivos Específicos

- Construir objetivos, misión, visión, valores y principios organizacionales.
- Analizar internamente la organización identificando sus fortalezas y debilidades.
- Identificar la estructura interna de la empresa.
- Observar el entorno de la organización para identificar sus oportunidades y amenazas.
- Realizar análisis de las 5 Fuerzas de Porter y la competitividad sistémica para analizar estratégicamente la empresa.
- Realizar un diseño de escenarios para proyectar la organización.
- Realizar el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas),
- Diseñar matriz EFE y EFI para definir la posición estratégica de la empresa.
- Estructurar las estrategias de la empresa
- Diseñar un plan de acción.

4. Justificación

La propuesta de investigación se basa en un modelo de direccionamiento estratégico diseñado para la empresa STD, donde se establezcan criterios administrativos como misión, visión, valores corporativos, políticas de operación, herramientas para el análisis estratégico y el diseño de las estrategias, pues la compañía no tiene claro la razón de ser y para dónde van ni cómo lograr consolidar las estrategias pertinentes que los hará más competitivos. Además teniendo en cuenta que la estructuración e implementación de un adecuado direccionamiento estratégico, permitirá a esta organización un aumento en la probabilidad de asegurar su permanencia en el mercado. Sin embargo si no se diseña e implementa este direccionamiento estratégico, muy seguramente la empresa sufrirá retrocesos en su administración, lo que le podría conllevar a su respectivo deterioro comercial.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se emplearán instrumentos de chequeo y algunas entrevistas personales con el gerente de la organización, esto para saber con qué conceptos básicos de administración cuenta la empresa, cuáles son los faltantes, limitaciones y decidir cómo se puede proyectar la empresa de manera estratégica.

5. Marcos De Referencia

5.1. Marco Teórico

La propuesta para el direccionamiento estratégico de la Empresa STD, requiere de un contenido teórico, conceptual, empresarial y legal que ayudará a la óptima solución del problema, ya que es necesario conocer e identificar factores indispensables para el desarrollo de la propuesta organizacional y así mismo ayudará a tener un conocimiento amplio de la empresa y de las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la planeación estratégica.

“Planeación y Gerencia Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2000, p.17)

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Dentro de una visión estratégica, es bastante limitado el concepto de responsabilidades a nivel administrativo. Por ello se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

5.1.1. Direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Para mencionar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas sus dimensiones a continuación se citan algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez.

5.1.1.1. Principios corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

a. Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

b. Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la

organización. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión por tanto debe ser claramente formulada, definida y conocida por todos los colaboradores.

5.1.1.2 Diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.

- **Estrategias Organizacionales**

Son aquellas acciones a nivel organizacional que están ligadas a un proceso de planeación y posterior control (Noguera, Barbosa y Castro, 2014). Sirven para anticipar a la empresa ante un entorno cambiante. Por lo cual también debe tenerse en cuenta el ámbito interno de la empresa para tener un panorama más completo de lo que la empresa debe y puede permitirse hacer.

- **Formulación de estrategia**

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.

Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

El desempeño de la organización es monitoreado y auditado.

Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimenta oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

- **Análisis DOFA**

“Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva”. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

- **5 fuerzas de Porter**

Es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de determinada organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio propuesta.

El modelo de Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de nuestra organización:

➔ *Poder de negociación del cliente:*

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

→ *Poder de negociación del proveedor:*

Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

→ *Amenaza de nuevos competidores:*

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que representa para nosotros.

¿De qué barreras disponemos para la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado? ¿En qué hemos de trabajar para potenciarlas, o incluso crearlas?

→ *Amenaza de productos o servicios sustitutos:*

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama ‘sustituto’. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Deberemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

→ *Rivalidad entre los competidores existentes:*

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

- **Competitividad sistémica**

Los elementos medulares de este concepto son:

El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico,

Una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa.

Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación. “(Esser, Klaus. Wolfgang Hillebrand. Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer, 1996: 40).

La competitividad sistémica, va más allá de los factores económicos considerados con anterioridad en la configuración de la competitividad, considerados por la OCDE, sino que incluye otros factores. Por lo que se muestra el esquema propuesto por Esser, sobre los factores determinantes de la Competitividad Sistémica.

El concepto de competitividad sistémica se caracteriza por contener cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí: el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro.

→ *Nivel Meta*

Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los intereses del futuro. Que permitan cohesionar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia. Es decir, una formación social de estructuras que permitan la modernización de la economía.

→ *El Nivel Macro*

Se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía.

“La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de la política fiscal. Y la presupuestaria, así como también de la monetaria y cambiaria” (Esser, et al, 1996: 42), con el fin último de mantener un equilibrio en todo el sistema económico de manera sostenible que permita el éxito en el mercado mundial.

→ *El Nivel Meso*

Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores.

Dentro de este nivel se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos, pero no por ello no interconectados. Dichas políticas están encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial —como son las carretas, transportes etc., y la educación— tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial, a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo.

→ *Nivel Micro*

“A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la

gestión empresarial, el tamaño de empresa, etc.” (Rojas: 1999: 14). Siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital la calidad, la flexibilidad y la rapidez.

Puesto que las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de cluster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología, como lo son las universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras. También una mejor organización de los diferentes departamentos que conforman la cadena de valor, tanto para disminuir tiempos perdidos, como para disminuir inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado.

Por lo que la visión de la competitividad sistémica resalta a diferentes niveles los retos a los cuales se enfrenta la empresa, la región y las naciones ante los nuevos requerimientos de la industria, en un plano internacional.

- **Planeación por escenarios**

Las empresas dependen de unos factores externos a ellas de los cuales las pueden afectar tanto negativa como positivamente. Es debido a esto que muchas empresas se proyectan a futuro generando escenarios posibles por los que pueda pasar la empresa y generan las debidas estrategias, con el fin de anteponerse a las situaciones y de esta manera disminuir un impacto negativo y aprovechar mejor un impacto positivo.

Phadnis, Mejía, Agudelo y Soto (cómo se citó en Schwartz, 1991) piensan que el método creado por Schwartz y usado en la escuela intuitiva lógica para la construcción de escenarios consta de 8 pasos básicos:

→ Paso 1. Identificar el problema o decisión focal.

- Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local.
 - Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro.
 - Paso 4. Clasificar factores clave y fuerzas conductoras por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre.
 - Paso 5. Seleccionar el escenario lógico (el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir).
 - Paso 6. Describir los escenarios.
 - Paso 7. Identificar las implicaciones de cada escenario sobre el problema focal.
 - Paso 8. Seleccionar los indicadores y señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.
-
- **Plan de acción:** El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. La finalidad del **plan de acción**, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

5.2. Marco Conceptual

Los significados de los términos que aparecen en el marco fueron tomados teniendo en cuenta una investigación documental hallada en varios libros de Administración citados en el contenido del trabajo. El marco conceptual tiene como fin concebir y formar el entendimiento

acerca de la temática de la investigación, este marco conceptual.” Define el significado de los términos (lenguaje técnico), que va a emplearse con mayor frecuencia y sobre las cuales convergen las fases del conocimiento científico, observación, descripción, explicación, predicción.

- **Administración:** Conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos.
- **Administración estratégica:** Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.
- **Amenazas:** Eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.
- **Benchmarking:** El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.
- **Competitividad:** Capacidad de producir o servir con calidad y excelencia necesarias para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.
- **Comunicación:** Es el acto que realizan dos o más personas donde existe un emisor y un receptor, aquí necesariamente tienen que haber una respuesta, sino es un simple receptor.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.
- **Estrategia:** Diseña planes de acción efectivos para alcanzar las metas.
- **Fortalezas:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.
- **Meta:** Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecen lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece cómo serán logrados. Para un objetivo específico corresponderá una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro del objetivo.
- **Objetivos:** Elemento que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales.
- **Oportunidades:** Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Organigrama:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

- **Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.
- **Planeación:** Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en cómo debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados).
- **Planeación estratégica:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- **Políticas:** Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo.
- **Principios corporativos:** Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.
- **Precios de Descrime:** Consiste en una técnica para desarrollar una estrategia de precios, la cual se utiliza cuando se va a lanzar un producto nuevo al mercado y se le asigna un precio de venta que corresponde al más alto posible, para llegar al segmento de las personas que realmente quieren el producto y una vez se ha satisfecho a este segmento se procede a reducir el precio para encontrar otros segmentos.

- **Procedimiento:** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.
- **5's:** Es una filosofía japonesa que busca el control de la calidad de las tareas en cada organización teniendo en cuenta 5 sencillos pasos como lo son la clasificación el orden la limpieza la estandarización y la disciplina

5.3. Marco Situacional

Después de abordar los anteriores marcos, el marco teórico y el marco conceptual sobre los términos y conceptos relacionados con el tema principal del proyecto de investigación que es el direccionamiento estratégico, se pasará a exponer una breve historia y portafolio de servicios para conocer un poco el contexto de la empresa Soluciones Técnicas Domiciliarias.

5.3.1. Portafolio de Productos y servicios de la empresa.

La empresa STD está ubicada en el municipio de Pereira en la carrera 7 No. 32-35, su horario de atención al público es de 8:00 am a 6:00 pm y se dedica a realizar acabados en decoración y obra blanca, lo que incluye la realización de estucos venecianos, construcción liviana, molduras en yeso, descolgados, recuadros, pinturas, fachadas, tratamiento de humedades, enchape para pisos, baños y paredes.

STD fue creada el 30 de junio de 2012, es una empresa familiar y está conformada por aproximadamente 10 colaboradores, entre los cuales se encuentran maestros de obra, contratistas, una secretaria y recepcionista, contador, un administrador y el gerente o dueño de la organización. A continuación se relaciona una breve descripción del portafolio de servicios de la compañía.

- Tratamiento de humedades:



Figura 1: Tratamiento de humedades, antes y después.

- Enchapes de baños y cocinas:



Figura 2: Enchapes de baños y cocinas.

- Fachadas de casas y apartamentos:



Figura 3: Fachadas de casas.

- Pinturas:



Figura 4: Pintura.

- Decoración de interiores:



Figura 5: Decoración de interiores 1.

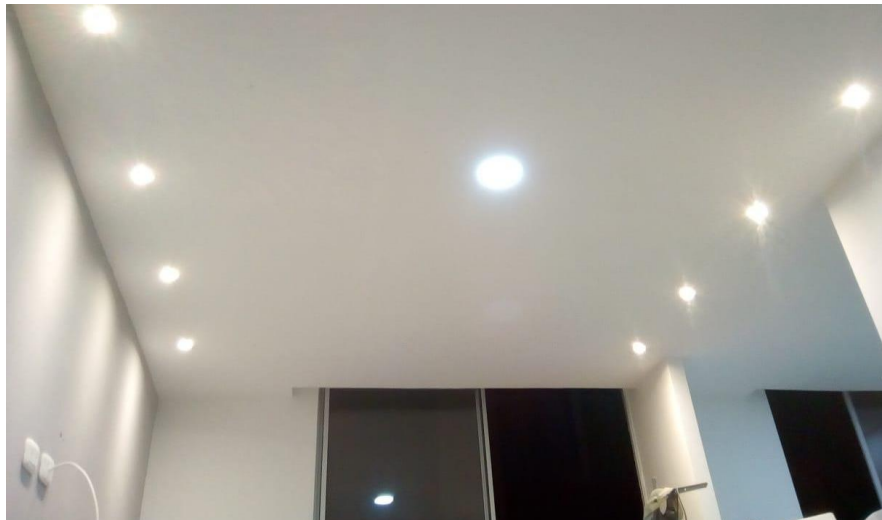


Figura 6: Decoración de interiores 2.

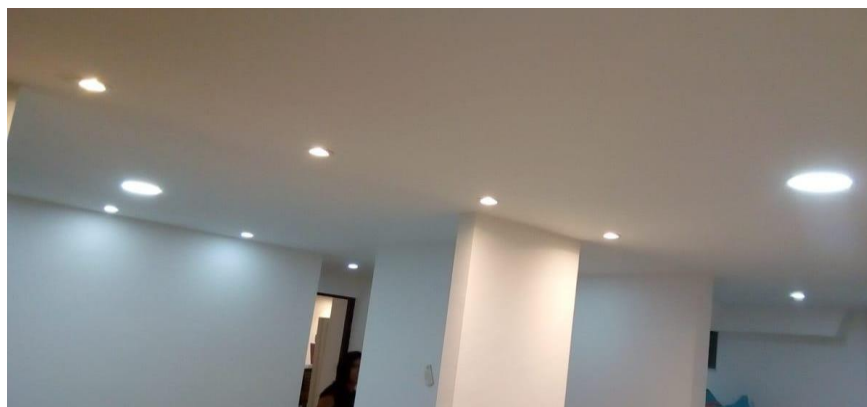


Figura 7: Decoración de interiores 3.

- Estucos venecianos y acabados en obra blanca:



Figura 8: Venecianos 1.

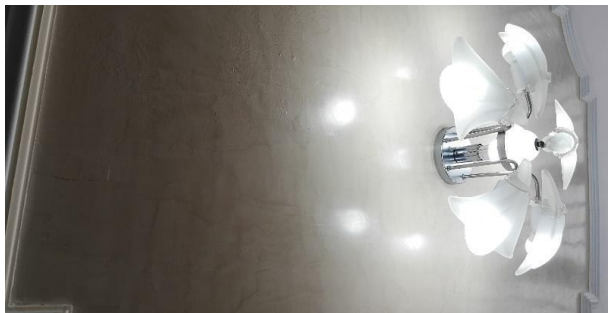


Figura 9: Venecianos 2.

5.4. Marco Espacial

La investigación se llevó a cabo en la empresa STD-Soluciones Técnicas Domiciliarias ubicada en la ciudad de Pereira, sector centro.

5.5. Marco Temporal

El direccionamiento estratégico de la empresa STD tuvo una duración de 6 meses.

5.6. Marco Legal

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el funcionamiento del sector de construcción en Colombia y de esta manera conocer

y citar las leyes, planes, programas y reglamentaciones que competen a la empresa Soluciones Técnicas Domiciliarias.

5.6.1. Normas generales

De acuerdo a lo establecido en la legislación colombiana se dictaminan los siguientes reglamentos:

- **Resolución 020 de 1951**

Reglamenta los artículos 349 y 359 del Código Sustantivo de Trabajo.

- **Resolución No. 02413 de Mayo 22 de 1979**

Reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción, cuyo contenido es:

Aspectos generales de la Construcción, Aspectos Médicos y Paramédicos, Habilitación Ocupacional, Organización del programa de Salud Ocupacional, Obligaciones de los trabajadores, De los Campamentos Provisionales, De las Excavaciones, De los Andamios, Medidas para disminuir altura de libre caída, Escaleras, De la Demolición y Remoción de escombros, Protección para el público aceras, Explosivos, Medidas de Seguridad, Quemaduras, Vibraciones, ruido, Maquinaria Pesada, De las Herramientas Manuales, De la Ergonomía en la Construcción, de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, Equipos de Protección Personal Cinturones de Seguridad, Herrajes, Cascos de Seguridad, Otros Elementos de Protección Personal: Guantes para Trabajo en General, Botas de Seguridad, Primeros Auxilios, el trabajador menor en la construcción y Sanciones.

- **Resolución No. 02400 de Mayo 22 de 1979**

Normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. dicha resolución contiene los siguientes títulos o apartados: disposiciones generales, campo de aplicación, obligaciones de los patronos, obligaciones de los trabajadores, de los inmuebles

destinados a establecimientos de trabajo, edificios y locales, servicios de higiene, servicios permanentes, de la higiene en los lugares de trabajo. orden y limpieza, evacuación de residuos o desechos, de los campamentos de los trabajadores.

Además, normas generales sobre riesgos establecimientos de trabajo: de la temperatura, humedad y calefacción, de la ventilación, de la iluminación, de los ruidos y vibraciones, de las radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes: ultravioleta, infrarroja y radiofrecuencia, de la electricidad, alterna, continua y estática, de las concentraciones máximas permisibles, contaminación ambiental, de las sustancias infecciosas y tóxicas, de las sustancias inflamables y explosivas, de la ropa de trabajo - equipos y elementos de protección, de la ropa de trabajo, de los explosivos, del manejo de los explosivos, del transporte de los explosivos, de los locales destinados a polvorines, de los barrenos y voladuras.

Así mismo, de las máquinas-equipos y aparatos en general, de las máquinas-herramientas y máquinas industriales, de los equipos-tanques y recipientes de almacenamiento, de las tuberías y conductos, de las herramientas en general, de las herramientas de mano, de las herramientas de fuerza motriz, del manejo y transporte de materiales, del manejo y transporte manual de materiales, del manejo y transporte mecánico de materiales, de las instalaciones industriales operaciones y procesos, de los generadores de vapor, de los recipientes y tuberías sometidos a presión, de los cilindros para gases comprimidos, de los hornos y secadores, de la soldadura eléctrica autógena y corte de metales, de los trabajos en aire comprimido, de los trabajos de pintura a presión, de la construcción, de la demolición y remoción de escombros, de las excavaciones, de los andamios y escaleras, de los túneles y trabajos subterráneos, de las canteras y trituración, del trabajo de mujeres y menores, disposiciones finales.

- **Resolución 08321 de Agosto 4 de 1983**

Normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas.

- **Resolución 132 de Enero 18 de 1984**

Normas sobre presentación de informe de accidente de trabajo.

- **Resolución 02013 de Junio 6 de 1986**

Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités, de medicina, higiene y seguridad industrial en lugares de trabajo.

- **Resolución 01016 de Marzo 31 de 1989**

Reglamento de la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional.

- **Resolución 13824 de Octubre de 1989**

Medidas de protección de salud

- **Resolución 001792 del 3 de Mayo de 1990**

Valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.

- **Resolución 006398 de Diciembre 20 de 1991**

Procedimiento en materia de salud ocupacional.

- **Resolución 1075 de Marzo 24 de 1992**

Actividades en materia de salud ocupacional.

- **Resolución 2284 de Abril 14 de 1994**

Por la cual se le delega y reglamenta la expedición de licencias de salud ocupacional para personas naturales y jurídicas, y su supervisión y vigilancia por las direcciones seccionales y locales de salud.

- **Resolución 4050 diciembre 6 de 1994**

Reglamenta el examen de ingreso.

- **Resolución 1602 mayo 18 de 1995**

Modelos de reclamación para víctimas de eventos catastróficos.

- **Resolución 2328 de julio 15 de 1996**

Se delega y reglamenta la expedición de licencias de salud ocupacional. Diario Oficial 42841.

5.6.2. La norma sismorresistente

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de las víctimas en los sismos o terremotos las generan las construcciones y edificaciones, se creó un código que al momento de construir y edificar casas, apartamentos o edificios se le debe dar una total aplicación para proteger la vida de los pobladores.

En consecuencia las normas sismo-resistentes defienden primordialmente la vida humana ante la posibilidad de que ocurra un sismo y la defensa de la propiedad que no deja de ser un subproducto de la defensa de la vida. Según el código de la sismo-resistencia las columnas y vigas de amarre deben estar construidas en concreto y en su interior deben llevar varillas de acero similares a una canasta o celda.

Las columnetas tienen una especie de anillos que las amarran y se colocan cada uno a una distancia aproximada de cinco centímetros. En el ángulo que se forma con la unión de las vigas y columnas, los anillos están más unidos con el propósito de evitar que la estructura se desprenda.

En ese orden de ideas, la nueva Norma Colombiana de Diseño y Construcción Sismo Resistente NSR-98 (Ley 400 de 1998, decreto 33 de 1998) ha introducido una serie de recomendaciones y ha asignado un conjunto de responsabilidades para los arquitectos, lo cual significa un cambio en la enseñanza y en el ejercicio de la arquitectura en Colombia. Dentro de

este conjunto de responsabilidades se enfatiza claramente que, la conceptualización espacial, el desarrollo de detalles constructivos y el diseño de los elementos no estructurales, deben ser realizadas por los arquitectos diseñadores.

Así, el trabajo describe: un conjunto de conceptos básicos, los cuales permitirán comprender la relación entre las decisiones que tomamos los arquitectos y el comportamiento sísmo resistente de las edificaciones; la descripción de algunas configuraciones arquitectónicas que influyen en el comportamiento sísmo resistente de las edificaciones, sus implicaciones y posibles soluciones, las cuales están referidas a la nueva NSR-98.

6. Aspectos Metodológicos

6.1. Tipo de investigación

De acuerdo con las características y partes que conforman este trabajo investigativo y teniendo en cuenta los distintos tipos de investigación, además analizando el enfoque del trabajo, los instrumentos y la interpretación de los datos conseguidos, se tomó como base la investigación descriptiva y exploratoria.

Esta investigación, permitió indagar de las problemáticas actuales de la empresa debido a procesos administrativos, además de proveer herramientas gerenciales que le permitan un posicionamiento dentro del sector de la construcción en obra blanca.

6.2. Métodos de investigación

Para adquirir la información necesaria en el proyecto, se usó un enfoque cualitativo que inicia con la recolección de datos de tipo descriptivo y algunos procesos de observación. De igual forma, analizando los diferentes métodos de investigación y de acuerdo al tema tratado, se aplicaron dos métodos:

6.3. Método inductivo

Partió de la observación de fenómenos específicos en la empresa “STD”, así como la forma en que los colaboradores realizan las labores diarias y la percepción que los mismos tienen de la compañía, con el fin de arrojar resultados que permitan establecer objetivos y metas sólidas para el beneficio de la organización.

6.4. Método de análisis

Se empezó por la identificación de cada una de las partes que conforman y caracterizan la realidad del objeto de estudio, así como lo son los procesos de la empresa, los cargos y las funciones de cada colaborador que dan cumplimiento al objetivo general de la compañía “STD”.

6.4.1. Fuentes y técnicas para la recolección de información:

6.4.1.1. Fuentes primarias

Se recolectó la información y datos específicos sobre la organización por medio de entrevistas semiestructuradas e información brindada por el gerente de la empresa “STD” a través del correo electrónico, adicionalmente información que recolectamos de los trabajadores. Considerando la muestra representativa y fuente efectiva de recolección de la información dentro del proyecto, logrando conocer los distintos datos al interior de la compañía.

6.4.1.2. Técnica de la observación directa

Consistió en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla mediante el uso de herramientas multimedia para su posterior análisis, donde la principal ventaja es percibir directamente los hechos, sin intermediarios, facilitando así la participación en el objeto de estudio.

Por medio de la observación se estudió la población de la empresa “STD” con el fin de obtener información para desarrollar la investigación propuesta, identificando las necesidades existentes en la organización y ayudando a tener un diagnóstico organizacional para saber cómo opera actualmente la compañía, identificando sus debilidades y fortalezas para que de esta forma se apliquen las estrategias pertinentes.

6.4.2. Fuentes secundarias

Se tuvo en cuenta archivos de control interno, objetivos propuestos dentro de la empresa, definición de procesos en manuales de funciones para cada cargo, marco normativo interno, evaluación de desempeño para los trabajadores, algunas bases de datos, estudios de otros autores en temas similares y en cámara de comercio algunas de las empresas que se dedican a la misma actividad.

6.4.2.1. Entrevista en profundidad

Se llevó a cabo una entrevista a profundidad con el dueño de la empresa con el fin de conseguir su perspectiva en cuanto a la situación actual de la organización, en cuanto a su funcionamiento, restricciones, oportunidades, amenazas y fortalezas, de esta manera se pudo obtener información más detallada que dé con un diagnóstico más certero.

6.4.2.2. Tratamiento de la información

Con ayuda de los cuestionarios, la entrevista en profundidad, la implementación de la técnica de observación a realizar, se logró recolectar información, con la que se permitió conocer la ineffectividad en el direccionamiento estratégico actual. Se partió del análisis de esta información recolectada para la construcción de las herramientas propuestas en los objetivos de esta investigación, las cuales generaron las estrategias que permitirán a la organización ser competitiva frente a otras empresas que desarrollan la misma actividad económica en la región y también para asegurar que esta pueda permanecer en el mercado.

7. Presentación y Análisis de la Información Recolectada

Con el fin de diseñar el direccionamiento se recolectó, analizó y procesó la siguiente información con ayuda del gerente general de la empresa y los colaboradores, permitiendo las entrevistas y las encuestas que sirvieron de base en la elaboración de este proceso de tratamiento de la información.

7.1. Propuesta de Misión

- **Propuesta 1:** Somos una compañía comprometida con el bienestar de las empresas, los hogares y las instituciones, a través de la remodelación, construcción y promoción de la innovación arquitectónica y las soluciones técnicas, con el fin de brindar un servicio que mejore la calidad de vida de las personas.
- **Propuesta 2:** Somos una empresa con el compromiso de brindar un servicio de transformación y construcción para las empresas, los hogares y las instituciones, mediante la implementación de métodos innovadores y de alta calidad, con la finalidad de proveer armonía y estética a los diferentes espacios.

Después de presentar ambas propuestas de misión al gerente de la empresa, se decidió optar por la propuesta 1.

7.2. Propuesta de Visión

- **Propuesta 1:** Ser una empresa líder en el sector de terminación y acabado en obra blanca que sirva como referente a nivel regional por el alto alcance de la satisfacción de los clientes y la superación de sus expectativas.
- **Propuesta 2:** Convertirnos en la empresa preferida de los clientes de la región, manteniendo nuestra rentabilidad y superando sus expectativas.

Después de presentar ambas propuestas de visión al gerente de la empresa, se decidió optar por la propuesta 1.

7.3. Propuesta de valores y principios organizacionales

- **Excelencia:** Ejercemos nuestra labor bajo altos estándares de calidad, superando las expectativas del cliente.
- **Honestidad:** Ofrecemos nuestros servicios bajo la coherencia y el reconocimiento de la verdad de los hechos.
- **Trabajo en equipo:** Estimulamos la comunicación efectiva, la confianza y la participación interactiva de los funcionarios para la resolución de problemas, que a su vez permiten la agilidad en el desarrollo de las tareas y el alcance de mejores resultados.
- **Respeto:** Incentivamos el trato digno y el reconocimiento de las habilidades y los derechos del prójimo.
- **Orden y limpieza:** Promovemos el adecuado tratamiento de los residuos y la organización de los implementos de trabajo en el desarrollo de actividades.
- **Compromiso:** Desarrollamos nuestras labores con empeño, dedicación y el sentido de pertenencia que nos genera nuestra organización.

7.4. Propuesta de objetivos organizacionales

- Incursionar en las nuevas tendencias del mercado.
- Reestructurar los procesos administrativos y los procedimientos de recursos humanos.
- Gestionar estrategias de mercadeo para posicionar la marca.
- .Mejorar el nivel y la calidad de los servicios ofrecidos al cliente.
- Optimizar los recursos financieros.

7.5. Propuesta de Organigrama

En la figura 1 se muestra la propuesta que se construyó del organigrama organizacional

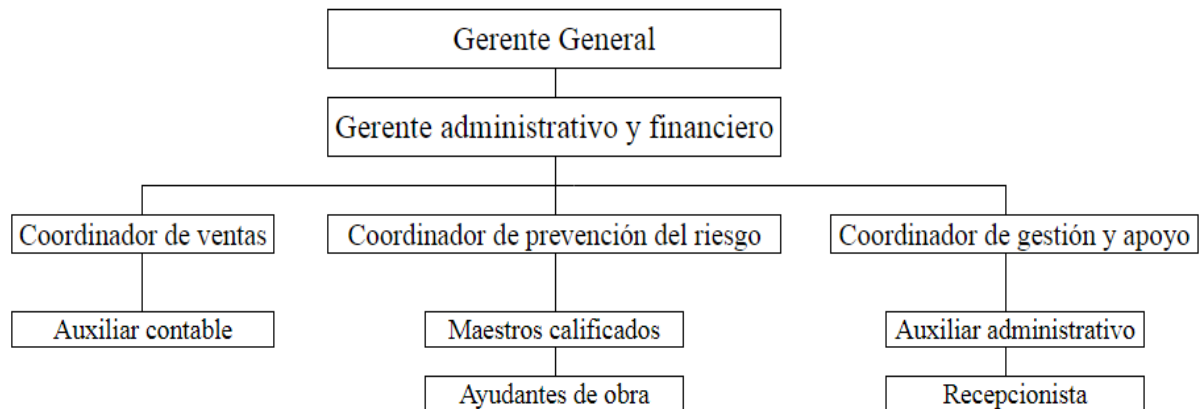


Figura 10: Propuesta de Organigrama

7.6. Análisis interno de la organización

7.6.1. Encuesta de Clima Organizacional

Se realizó la siguiente encuesta en los funcionarios de la empresa STD para realizar un diagnóstico interno de la empresa en cuanto al clima organizacional.

De una calificación de 1 a 5 siendo uno la calificación más baja y de mayor inconformidad y 5 la más alta de mayor conformidad.

1. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
2. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
3. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
4. ¿Se siente motivado o estimulado?
5. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
6. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
7. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
8. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
9. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

Ver apéndice C: Encuesta de clima organizacional

7.6.2. Fortalezas

- Mano de obra calificada
- Productos y servicios de calidad y con garantía.
- Proveedores cumplidos con la entrega de materia prima.
- Reconocimiento y disposición a adaptarse a los cambios de tendencias.
- Apropiaada liquidez financiera que permite hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.
- En general la empresa tiene un clima organizacional equilibrado, siendo pocos los puntos a mejorar en este aspecto.
- STD está ubicada en el centro de la ciudad, un sector estratégicamente adecuado para tener más cercanía a posibles clientes.

7.6.3. Debilidades

- STD no tiene establecido un plan de capacitación.
- Ausencia de plan de incentivos y bienestar laboral para los colaboradores
- Falta mecanismo para evaluar competencias y capacidades de los colaboradores de acuerdo a los perfiles de cargo y sistema de indicadores de control.
- No están establecidos los perfiles de cargo.
- Ausencia de un sistema de comunicación eficiente dentro de la empresa.
- Proceso de selección poco estructurado y meticuloso.

7.7. Análisis externo de la organización

Analizando la información que se recolectó acerca del sector de la construcción en Colombia y las oportunidades o amenazas que se tienen para las empresas que trabajan ligadas a esta actividad económica, así como la información que fue brindada por el gerente de la empresa se determinó que las oportunidades y amenazas para la empresa STD fueron las siguientes

7.7.1. Oportunidades

- Creciente demanda de ambientes cada vez más agradables.
- Los acabados en obra blanca aplican para cualquier espacio de cualquier establecimiento ya sean, cocinas, patios, baños, habitaciones, oficinas, entre otros.
- Cada vez son más las empresas que relacionan un ambiente laboral agradable con la motivación y productividad.
- El auge en el sector de la construcción de vivienda y de obras de infraestructura incrementará la demanda de materiales de construcción.
- El crecimiento de la clase media y el mayor poder de compra de los hogares favorecerá la demanda de vivienda.

7.7.2. Amenazas

- Existen temporadas altas y otras bajas.
- Fuerte competencia en el sector. Empresas muy grandes que llevan años de experiencia en el mercado
- El cambio acelerado de tendencias, que conlleva a nuevas técnicas y materiales alternos, que al incursionar en ellos generan costos adicionales.
- Carencia de ayudas por parte del gobierno que beneficie en algo la compañía.

- El IVA tiene gran influencia en la actividad económica que realiza la empresa, su aumento o disminución influye en gran medida su estado, teniendo en cuenta que casi siempre aumenta impacta negativamente en los precios de los productos y servicios.

7.8. Cinco Fuerzas de Porter

→ Rivalidad entre competidores

Los factores de competencia varían desde la diversificación que ofrecen algunas empresas en su portafolio de productos y servicios frente a esta empresa, como el nivel de personalización que se le pueda ofrecer al cliente, es decir que tanto se puede adaptar las empresas a las necesidades y gustos personales del cliente. Por otra parte en este mercado existe una interdependencia entre las empresas competidoras y los precios de venta al público, lo que genera sensibilidad al precio en los clientes.

→ Nuevos competidores

Existe la atracción en invertir en este sector pues es uno de los más dinámicos en Colombia y con una creciente demanda. Sin embargo, donde los nuevos competidores se enfrentan a las barreras legales y de normatividad nacional para la mediana y pequeña empresa en Colombia, así como a un sector en el que se encuentran organizaciones grandes con muchos años de experiencia y que son fuertes competitivamente, además de tener que ganarse la confianza que requiere el cliente para introducir una empresa nueva con poca experiencia y con pocas o inexistentes referencias en espacios tan importantes como lo son los hogares, las empresas clientes o las instituciones.

Por otra parte el costo que conlleva sacar una empresa adelante en Colombia y el hecho de no implementar estrategias para la competitividad lleva a que según lo afirma Confecámaras el 70% de las empresas desistan desde los primeros 5 años.

→ Poder negociación proveedores:

Tienen un buen poder de negociación al contar con entregas puntuales y el cumplimiento en cuanto a calidad en la materia prima. Existe fidelización por parte del proveedor debido a la paga oportuna de la materia prima, sin embargo existe una gran variedad de clientes para los proveedores en este sector lo que debilitaría para la empresa en cierta medida el poder de negociación del precio de venta de la materia prima

→ Poder negociación clientes:

Se fideliza a los clientes a través del buen servicio, la calidad del producto además de permitir la personalización del producto y servicio de acuerdo a lo que el cliente necesita.

El cliente tiene buen conocimiento acerca del producto o servicio.

Además por lo general el cliente no puede cambiar la empresa que realiza sus trabajos en obra blanca con facilidad, ya que implicaría un sobre costo mientras se contrata otra empresa que retome el trabajo de nuevo, que posiblemente deba empezar de cero y adicionalmente exponerse a que el tiempo de remodelación se prolongue y este es un factor que suele evitarse por la incomodidad que resulta de este proceso.

→ Productos y servicios sustitutos:

Constantemente en la industria surgen productos y servicios a un precio mucho menor y que generan el riesgo de sustitución de los que son ofrecidos por la empresa. Sin embargo suelen ser caracterizados por su baja calidad y corta vida útil, por lo tanto se puede convencer al cliente desde la decisión de la compra, exponiendo la relación calidad precio y el verdadero costo de consumir los bienes y servicios de baja calidad.

Los clientes son renuentes a invertir en productos y servicios de los cuales no se tienen muchas referencias o información sobre cómo actúan y cuáles son sus consecuencias a largo

plazo, teniendo en cuenta el riesgo que esto conlleva, cuando se trata de un espacio que habitualmente es concurrido por las personas debe ser un lugar seguro y que no sea riesgoso para la salud.

Para la elaboración de las 5 fuerzas de Porter se tuvo en cuenta los factores externos que afectan directamente el desempeño de la organización en el mercado, ya fueran oportunidades o amenazas. El análisis de Porter nos permitió segmentar las 5 fuerzas externas que determinan la intensidad de competencia y de rivalidad que tiene la empresa en el entorno en que se desarrolla.

7.9. Competitividad sistémica

Tabla 1. Competitividad Sistémica.

<i>Nivel</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Micro	Posición estratégica en el triángulo de oro de Colombia.	Cómo se relacionan los valores de los empleados con los de la empresa.
	Alianzas estratégicas con empresas del sector construcción de la ciudad.	Debilidad de PYME: capital
	Personalización del producto o servicio.	Gestión RRHH en cuanto a motivación de los colaboradores.
Meso	Reducción de impuestos por donaciones a fundaciones.	Planes de prevención del riesgo contra eventos ambientales.
	Construcción de nuevos proyectos de vivienda en la región.	Falta de tecnología propia de la nación.
	Avances tecnológicos que permitan la optimización de procesos extensos dentro de la empresa.	Disponibilidad de recurso humano calificado.
Macro	Ley de financiamiento beneficia las pequeñas empresas	Gran número de impuestos por cambio de gobernantes.

		Ley de financiamiento perjudica las pequeñas empresas
		Aumento tasas de desempleo.
Meta	Cambio de alcalde o gobernador que promueva estrategias que beneficien la empresa.	Reparación locativa no sea prioridad por cubrimiento de necesidades básicas.
	Sector de la construcción como uno de los más dinámicos del país.	Cambio de alcalde o gobernador que promueva estrategias que afecten negativamente la empresa.
	Tendencias de diseño de interiores cambiantes.	Normatividad y barreras legales para las PYMES.
		Aumento de grandes competidores.

7.10. Diseño de Escenarios

- **Definición del problema central:** El diseño de escenarios que ayude a la empresa STD a proyectarse a futuro estratégicamente para lograr su permanencia en el mercado y competitividad en el sector en que se desarrolla.

Generando la conexión entre las debilidades y fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas más relevantes de la organización logramos identificar que los factores locales y las fuerzas conductoras de la organización deben ser las siguientes:

- **Factores locales**
 - Calidad de los productos y servicios.
 - Marketing efectivo
 - Tecnologías de la información y la comunicación
 - Certificación de calidad.
 - Enfoque a la satisfacción del cliente

- **Fuerzas Conductoras:**

- Tecnología
- Saturación del mercado
- Reformas financieras
- Outsourcing
- Disponibilidad de la materia prima

- **Ranking de importancia de los Factores locales**

Se organizaron los factores locales en relación a él orden importancia que tienen y de ocurrencia.

Tabla 2. Ranking factores locales.

#	Factor Local	Ranking
FL1	Enfoque a la satisfacción del cliente	1
FL2	Marketing Efectivo	2
FL3	Tecnologías de la información y la comunicación	3
FL4	Calidad del producto	4
FL5	Certificación de calidad en iso 9001	5

- **Ranking de importancia de las fuerzas conductoras**

Tabla 3. Ranking fuerzas conductoras.

#	Fuerza Conductoras	Ranking
FC1	Saturación del mercado	1
FC2	Tecnología	2
FC3	Reformas financieras	3
FC4	Outsourcing	4
FC5	Disponibilidad de la materia prima	5

- **Mapeo de factores locales vs fuerzas conductoras**

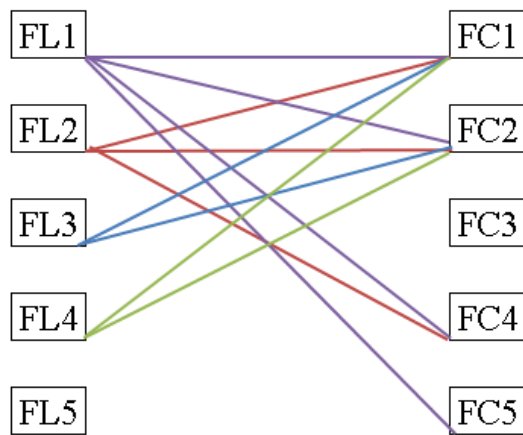


Figura 11. Mapeo de factores locales vs fuerzas conductoras.

Los ejes de los escenarios que fueron definidos son la globalización y la saturación del mercado, lo cual indica una necesidad de globalizarse o acomodarse a las tendencias del mercado global para evitar la obsolescencia en el mercado y superar el problema de la saturación del mercado.

- **Definición de los escenarios**

En la tabla 4 se distingue la definición de los 4 escenarios.

Tabla 4. Definición de los escenarios

<p>Escenario 1</p> <p>Saturación del mercado baja Avance tecnológico bajo</p>	<p>Escenario 2</p> <p>Saturación del mercado baja Avance tecnológico alto</p>
<p>Escenario 3</p> <p>Saturación del mercado alta Avance tecnológico bajo</p>	<p>Escenario 4</p> <p>Saturación del mercado alta Avance tecnológico alto</p>

- **Escenario 1:** En este primer escenario el avance tecnológico que afectaría el sector de la construcción y más específicamente el sector de los acabados en obra blanca sería bastante lento con casi ningún avance significativo además de que contaría con un entorno competitivo bajo sin ser agresivo, donde la empresa puede optar por una mayor diferenciación a un costo no tan elevado, tampoco se presenta problemas para seguir estimulando la demanda o que se requiera de alguna reacción inmediata o de mucho análisis de la empresa, para adaptarse o permitirse su permanencia en el mercado.
- **Escenario 2:** En este escenario la empresa se enfrentaría a un avance tecnológico acelerado en el contexto nacional que afecta el mercado de este sector, la empresa se vería en peligro de quedar obsoleta en cuanto a sus herramientas de trabajo y procesos productivos, es un escenario en el que el mercado no estaría saturado por lo cual las empresas que logren adaptarse más rápidamente a los cambios y nuevas tendencias tecnológicas serían las que más rápidamente captan a los clientes potenciales a o el mercado dispuesto a consumir estas nuevas tendencias.
- **Escenario 3:** Es un escenario en el que el mercado se encuentra bastante saturado y la empresa tiene problemas para aumentar la demanda de manera que no tenga que recurrir a robar los clientes de la competencia, adicionalmente el entorno tecnológico no presenta cambios significativos

por lo cual no podría tomar ventaja introduciendo nuevos productos en su portafolio derivados de la nueva tecnología.

→ **Escenario 4:** En este escenario tanto los avances tecnológicos como la saturación del mercado se encuentran en grandes proporciones, la competencia respecto a los demás escenarios es mucho más agresiva. Las empresas se encuentran compitiendo ferozmente para lograr mantenerse en el mercado y captar mayor volumen de la demanda frente a sus adversarios, evitando riesgo de resultar obsoletas y eliminadas de la competencia. También las empresas se verían obligadas a recurrir a la implementación de estrategias que apaciguan la amenaza competitiva, en general la decisión se encontrará entre reducir costos o generar diferenciación entre la competencia.

- **Estrategias**

→ **Estrategia escenario 1:** Buscar la confianza de los clientes a través de la creación de una página web en la que se pueda exponer el portafolio de servicios de la empresa y que se puedan incluir algunas reseñas y opiniones sobre los trabajos que ya se han hecho.

→ **Estrategia escenario 2:** Aplicar outsourcing en ciertos procesos en los que se requiera un acoplamiento de las nuevas tendencias tecnológicas.

→ **Estrategia escenario 3:** Realizar una microsegmentación del mercado que permita llegar a un nicho de mercado específico y reconocer clientes potenciales.

→ **Estrategia escenario 4:** Formar un grupo de investigación y desarrollo entre los colaboradores que se encargue de fomentar la combinación de la creatividad, la innovación y la tecnología, para captar la atención del cliente.

Después de hacer un análisis de los escenarios por los que la empresa podría atravesar, se decidió que era importante implementar la estrategia que apostará al escenario 4. Este escenario tiene alta probabilidad de presentarse, teniendo en cuenta el contexto nacional en su aspecto económico y tecnológico. Los tratados de libre comercio y la globalización han hecho que los avances tecnológicos crezcan de manera mucho más acelerada. Por otra parte el gran posicionamiento del sector de la construcción en el país puede ser de gran atractivo para los inversionistas.

7.11. Matriz DOFA

En la tabla 5 se establece la matriz DOFA propuesta para la organización.

Tabla 5. Matriz DOFA.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Creciente demanda de ambientes cada vez más agradables.	Algunos acabados por ser tan costosos sólo se logran llegar al público de mayor capacidad adquisitiva.
Los acabados en obra blanca aplican para cualquier espacio de cualquier establecimiento ya sean, cocinas, patios, baños, habitaciones, oficinas, entre otros.	Existen temporadas altas y otras bajas.
Cada vez son más las empresas que relacionan un ambiente laboral agradable con la motivación y la productividad.	Fuerte competencia en el sector. Empresas muy grandes que llevan años de experiencia en el mercado.
El auge en el sector de la construcción de vivienda y de obras de infraestructura incrementará la demanda de materiales de construcción.	El cambio acelerado de tendencias, que conlleva a nuevas técnicas y materiales alternos, que al incursionar en ellos generan costos adicionales.
El crecimiento de la clase media y el mayor poder de compra de los hogares favorecerán la demanda de vivienda, así como los beneficios otorgados por el estado y las cajas de compensación como los subsidios de vivienda y préstamos con bajas tasas de interés.	

Fortalezas

Mano de obra calificada	Investigar e incursionar en nuevas tendencias en la medida en que los recursos lo permitan, teniendo en cuenta la buena disposición de la organización a adaptarse a los cambios por las nuevas tendencias del mercado, la mano de obra calificada, el buen clima organizacional y la apropiada liquidez financiera.	Promocionar la calidad y garantía de los productos y servicios de especialidad para llegar al público de mayor poder adquisitivo en las temporadas altas.
Productos y servicios de calidad y con garantía.		
Proveedores cumplidos con la entrega de materia prima.		
Reconocimiento y disposición a adaptarse a los cambios de tendencias.		Analizar la competencia fuerte y hacer un benchmarking para lograr captar ideas importantes que puedan ser adoptadas en la empresa.
Apropiada liquidez financiera que permite hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.	Hacer una promoción de la empresa que pueda ofrecer al público, la información pertinente sobre los productos y los servicios que se tienen, sacar provecho a su ubicación estratégica, dejando como referencia los proyectos que ya se han desarrollado y aprovechando que los acabados en obra blanca se pueden aplicar en cualquier espacio y cualquier lugar, es decir que existe este punto a favor llegar varios segmentos del mercado.	Direccionar un fondo para la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa adaptarse fácilmente a los cambios de tendencia aprovechando la apropiada liquidez financiera.
En general la empresa tiene un clima organizacional equilibrado, siendo pocos los puntos a mejorar en este aspecto.		
STD está ubicada en el centro de la ciudad, un sector estratégicamente adecuado para tener más cercanía a posibles clientes.	Promover la climatización del espacio laboral atrayendo el mercado de las empresas que requieren espacios agradables y armoniosos para sus colaboradores, aprovechando la disposición oportuna de la materia prima, para no comprometer más tiempo del necesario que resultaría valioso para cada empresa cliente.	

Debilidades

STD no tiene establecido un plan de capacitación.	Diseñar un plan de capacitación que se ajuste a los recursos y características de la empresa y que al mismo tiempo busque complementar la satisfacción de las necesidades de la creciente demanda.	Empezar a construir un plan de capacitación, que ayude a mitigar la diferencia de habilidades y conocimientos frente a la fuerte competencia en el sector.
Ausencia de plan de incentivos y bienestar laboral para los colaboradores		
Falta mecanismo para evaluar competencias y capacidades de los colaboradores de acuerdo a los perfiles de cargo y sistema de indicadores de control.	Gestionar un plan de incentivos y clima organizacional que fomente la motivación del personal y mejore considerablemente la productividad, con esto al momento de desarrollar proyectos en empresas clientes, se pueda transmitir la sensación de bienestar laboral.	Implementar estrategia de precios de desceme para los nuevos productos o nuevas técnicas en las que se vaya a implementar para mitigar tanto los costos de inversión como los costos macroeconómicos.
No están establecidos los perfiles de cargo.		Diseñar un sistema de comunicación eficiente que ayude a agilizar los procesos y mitigar los reprocesos en temporadas altas donde puede haber acumulación de tareas y sea crucial una buena comunicación.
Ausencia de un sistema de comunicación eficiente dentro de la empresa.	Gestionar un sistema de control y evaluación del desempeño adecuado, partiendo del diseño de los perfiles de los cargos, que permita inspeccionar el desempeño de los colaboradores y fomentar el crecimiento personal y laboral de cada uno de ellos fomentando las competencias necesarias para satisfacer la demanda.	
Proceso de selección poco estructurado y meticuloso.	Rediseñar el proceso de selección del personal buscando que sea más adecuado para que la empresa logre encontrar el recurso humano más apropiado y	

calificado según el cargo que permita satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente.

7.12. Matriz EFE y EFI.

En la tabla 6 se diseñó la matriz EFI.

Tabla 6. Matriz EFI.

<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Fortalezas</i>			
Mano de obra calificada	0,1	3	0,3
STD está ubicada en el centro de la ciudad, un sector estratégicamente adecuado para tener más cercanía a posibles clientes.	0,07	4	0,28
En general la empresa tiene un clima organizacional equilibrado, siendo pocos los puntos a mejorar en este aspecto.	0,07	3	0,21
Apropiada liquidez financiera que permite hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.	0,07	3	0,21
Reconocimiento y disposición a adaptarse a los cambios de tendencias.	0,07	3	0,21
Proveedores cumplidos con la entrega de materia prima.	0,07	4	0,28
Productos y servicios de calidad y con garantía.	0,13	4	0,52

<i>Subtotal Fortalezas</i>	<i>0.58</i>		<i>2.01</i>
<i>Debilidades</i>			
STD no tiene establecido un plan de capacitación.	0,06	1	0,06
Proceso de selección poco estructurado y meticulado.	0,08	2	0,16
Ausencia de un sistema de comunicación eficiente dentro de la empresa.	0,07	2	0,14
Falta mecanismo para evaluar competencias y capacidades de los colaboradores de acuerdo a los perfiles de cargo y sistema de indicadores de control.	0,07	1	0,07
Ausencia de plan de incentivos y bienestar laboral para los colaboradores.	0,07	1	0,07
No están establecidos los perfiles de cargo.	0,07	1	0,07
Subtotal Debilidades	0.42		0.57
Total	1		2.58

A partir de los datos que arroja la matriz EFI se puede inferir que la empresa en su fuerza interna es un poco más competente que el valor promedio que es equivalente a un total ponderado de 2.5, después de que se obtuvo para la empresa un valor de 2.58, sin embargo no está muy por encima del promedio y es un factor que se debe tener en cuenta. La empresa debe potencializar más sus fortalezas y generar soluciones para solventar sus debilidades. De lo

anterior se denota que la organización no es ni muy fuerte ni muy débil internamente sino lo suficiente para mantenerse en el punto que está sin permitirle progresar significativamente en el mercado. Se evidencia que la mayoría de las debilidades se concentran en el proceso administrativo que carece de estructuración ya que ha venido funcionando de manera empírica, a pesar de que se cuenta con personal calificado y productos y servicios de calidad que no dejan de ser muy importantes, el proceso administrativo será fundamental no solo para ofrecer procesos organizados, sino eficiencia, competitividad, optimización de los recursos y muchos más beneficios que al omitirse un cambio se están dejando de aprovechar.

En la tabla 7 se muestra el diseño de la matriz EFE.

Tabla 7. Matriz EFE

<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Oportunidades</i>			
Creciente demanda de ambientes cada vez más agradables.	0,12	3	0,36
Los acabados en obra blanca se pueden aplicar para cualquier espacio de cualquier establecimiento ya sean, cocinas, patios, baños, habitaciones, oficinas, entre otros.	0,09	3	0,27
Cada vez son más las empresas que relacionan un ambiente laboral agradable con la motivación y la productividad.	0,09	1	0,09
El crecimiento de la clase media y el mayor poder de compra de los hogares favorecerán la demanda de vivienda, así como los beneficios otorgados por el	0,15	2	0,3

estado y las cajas de compensación como los subsidios de vivienda y préstamos con bajas tasas de interés.			
El auge en el sector de la construcción de vivienda y de obras de infraestructura incrementará la demanda de materiales de construcción	0,1	2	0,2
Subtotal Oportunidades	0,55		1,22
<i>Amenazas</i>			
Algunos acabados por ser tan costosos sólo se logran llegar al público de mayor capacidad adquisitiva.	0,13	2	0,26
El cambio acelerado de tendencias, que conlleva a nuevas técnicas y materiales alternos, que al incursionar en ellos generan costos adicionales.	0,1	1	0,1
Fuerte competencia en el sector. Empresas muy grandes que llevan años de experiencia en el mercado.	0,13	1	0,13
Existen temporadas altas y otras bajas.	0,09	2	0,18
Subtotal Amenazas	0,45		0,67
Total	1		1,89

A partir de estos datos un factor a estudiar es el hecho de el valor ponderado de las oportunidades resultó igual a 1.22 y el de la amenazas es igual a 0.67 lo cual significa que la balanza se inclina más a que la empresa busca aprovechar las oportunidades que le ofrece su entorno, sin embargo no se debe pasar por alto que el promedio ponderado total es bajo para lo que resultó que es igual a 1.89, cuando para estar funcionando en las condiciones idóneas debería acercarse al valor de 4 en el total, por lo tanto se evidenció que la empresa no está respondiendo

efectivamente a las oportunidades y amenazas que se le presentan, se evidencia además la escasa generación de estrategias que ayuden tanto a aprovechar las oportunidades como a mitigar las amenazas.

7.13. Estructuración de las estrategias de la empresa

1. Incursionar en nuevas tendencias y adaptar la empresa a las nuevas tendencias del mercado.
2. Innovar en los procesos de selección, control y evaluación del desempeño, así como en la motivación de los colaboradores.
3. Crear un sistema de comunicación efectivo
4. Implementar las "5 s" como una herramienta del control de la calidad.
5. Mejorar la atención al cliente.

7.14. Plan de acción

En la tabla 8 se ilustra el plan de acción para las estrategias formuladas.

Tabla 8. Plan de acción

<i>Estrategia institucional</i>	<i>Estrategia de área</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Responsable</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Resultado Esperado</i>
1. Incursionar en nuevas tendencias y adaptar la empresa a las nuevas tendencias del mercado.	Promocionar la calidad y garantía de los productos y servicios de especialidad para llegar al público de mayor poder adquisitivo en las temporadas	Recopilar información y fotografías de los servicios de especialidad prestados, donde se registre el antes, el	Cantidad de fotografías e información recopilada sobre seguimiento de servicios de especialidad prestados.	Gerente administrativo y financiero, coordinador de ventas.	1 año	Información y fotografías de servicios de especialidad recopiladas.

altas.	trabajo recién terminado y el después de 1 año.	Disponibilidad del diseño del portafolio de servicios de especialidad .		2 meses	
	Diseñar un portafolio de servicios de especialidad, exclusivo para este segmento.	Número de estrategias generadas.		1 mes	Portafolio de servicios de especialidad diseñado.
	Generar estrategias para mostrar la garantía y calidad de los servicios a los clientes.				Estrategias de garantía y calidad generadas.
Analizar la competencia fuerte y hacer un benchmarking para lograr captar ideas importantes que puedan ser adoptadas en la empresa	Identificar las áreas más débiles de la compañía y el problema de que no sean fuertes.	Cantidad de áreas débiles y número de problemas.	Gerente general y gerente administrativo y financiero.	3 meses	Áreas débiles de la empresa identificadas.
	Analizar las áreas de la	Cantidad de factores de mejora identificados.		2 meses	Competencia analizada. Factores de mejora

	competencia donde la compañía es más débil para identificar procesos de mejora.	Cantidad de procesos mejorados.		3 meses	identificados. Procesos débiles mejorados. Benchmarking finalizado.
	Realizar cada etapa del Benchmarking competitivo para aplicar mejoras.				
Direccionar un fondo para la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa adaptarse a los cambios de tendencia.	Definir estrategias de investigación y desarrollo. Crear estructura del departamento.	Número de estrategias definidas. Departamento estructurado al 100%.	Gerente general y gerente administrativo y financiero.	2 semanas 2 meses	Estrategias de investigación y desarrollo definidas. Departamento de investigación y desarrollo creado.
	Seleccionar personal idóneo para apoyar la investigación y desarrollo	Cantidad de personas seleccionadas. \$ de presupuesto		3 meses 3 semanas	Personal idóneo seleccionado. Presupuesto definido.

	Definir presupuesto para el fondo destinado a investigación y desarrollo	definido para investigación y desarrollo.				
Implementar estrategia de precios de descreme para los nuevos productos o nuevas técnicas en las que se vaya a implementar para mitigar tanto los costos de inversión como los costos macroeconómicos.	Crear un producto o servicio innovador y genuino, mediante la gestión de investigación y desarrollo .	Cantidad de productos o servicios innovadores .	Coordinador de gestión y apoyo, Coordinador de ventas	4 meses	Productos o servicios innovadores creados.	
	Fijar presupuesto para la estrategia.	\$ de presupuesto fijado.		1 mes	Presupuesto determinado.	
	Determinar factores clave en la estrategia de precios de descreme como: ciclo de vida de producto, estrategia de	Factores clave de la estrategia determinados al 100%		2 meses	Factores clave de la estrategia determinados.	

	promoción, categoría del producto, tipo de demanda, estrategia de posicionamiento, posición en el mercado.	Disponibilidad de la estrategia estructurada.		1 mes	Estrategia estructurada.
	Estructurar la estrategia de precios de descrime.				
Diseñar un portafolio de servicios que capte la atención para los diferentes tipos de clientes o segmentos como lo son las familias, las empresas y las instituciones.	Recolección de la información que se incluirá en el portafolio.	Cantidad de información recolectada.	Gerente administrativo y financiero, Coordinador de ventas y Coordinador de gestión y apoyo.	1 mes	Información para portafolios recolectada
	Clasificación de la información de acuerdo al segmento de clientes como familias, empresas e instituciones.	Cantidad de información clasificada por segmento.		3 semanas	Información clasificada de acuerdo al segmento.
		Disponibilidad de la		2 meses	

	Organización de la información teniendo en cuenta las secciones, evidencias, cronología, explicaciones e información de contacto.	información organizada.		1 mes	Información organizada.
	Realizar diseño de los portafolios de acuerdo a la identificación de la empresa.	Disponibilidad de los diseños realizados.		3 semanas	Portafolios diseñados.
	Plasmar los portafolios de forma digital y físico según los segmentos.				Portafolios generados por segmento.
Promocionar la idea de una relación entre ambiente	Generar estrategias para relacionar el	Cantidad de estrategias formuladas.	Coordinador de ventas y Coordinador de gestión y apoyo.	3 semanas	Estrategias formuladas.

laboral agradable con un buen clima organizacional, la motivación y la productividad de los colaboradores.	ambiente laboral agradable con un buen clima organizacional Incluir la iniciativa en los portafolios de servicios para empresas e instituciones. Diseñar publicidad que permita mostrar y hacer más llamativa la iniciativa.	Disponibilidad de la iniciativa en los portafolios.		1 semana	Iniciativa incluida en los portafolios de servicios.
		Disponibilidad de publicidad diseñada.		1 mes	Publicidad diseñada.
Promover la relación de la calidad de vida de las familias con un hogar armonioso y estético, así como la protección de la	Generar estrategias para relacionar la calidad de vida con un hogar armonioso y estético.	Cantidad de estrategias formuladas.	Coordinador de ventas y Coordinador de gestión y apoyo.	3 semanas	Estrategias formuladas.
		Cantidad de estrategias		3 semana	Estrategias

	seguridad y salud de los personas frente a los riesgos locativos.	Generar estrategia s para la protecció n de la seguridad y salud ante riesgos locativos	formuladas.		s	formuladas .
		Incluir la iniciativa en los portafolios de servicios para familias, empresas e institucio nes.	Disponibilidad de la iniciativa en los portafolios de servicios.		1 semana	Iniciativa incluida en portafolios de servicios.
		Diseñar publicida d que permita mostrar y hacer más llamativa la iniciativa.	Disponibilidad de la publicidad diseñada.		1 mes	Publicidad diseñada.
2. Innovar en los procesos de selección, control y evaluación del desempeño, así como en la motivación	Rediseñar el proceso de selección del personal buscando que sea más adecuado para que la empresa	Investigar acerca de las fases que componen la selección del personal y	Cantidad de información veraz y oportuna.	Gerente general y gerente financiero y administrativo	1 mes	Investigaci ón sobre las fases del proceso de selección del personal realizada.

de los colaboradores .	logre encontrar el recurso humano más apropiado y calificado según el cargo que permita satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente.	los diferentes mecanismos para llevar a cabo este proceso. Identificar aquellos mecanismos que se adaptan mejor al modelo administrativo de la organización. Diseñar el proceso de selección a partir de la información obtenida.	Rigurosidad y responsabilidad que requiere cada cargo. Recursos disponibles para el proceso de selección.		3 semanas 3 semanas	Mecanismos de evaluación identificados. Proceso de selección del personal rediseñado .
	Gestionar un sistema de control y evaluación del desempeño adecuado, partiendo del diseño de los perfiles de los cargos, que permita inspeccionar	Buscar asesoría acerca del sistema de control y evaluación del desempeño o más adecuado para el modelo administrativo de la	Cantidad de información veraz y oportuna. Disponibilidad de recursos para gestionar el sistema de control y evaluación del	Coordinador de gestión y apoyo.	1 mes	Asesoría recibida. Sistema de control y evaluación del desempeño gestionado .

el desempeño de los colaborador es y fomentar el crecimiento personal y laboral de cada uno de ellos fomentando las competencia s necesarias para satisfacer la demanda.	organizaci ón. Diseñar el respectivo mecanism o de evaluació n.	desempeño. Disponibilid ad del diseño de los perfiles de cargos.	3 semana s	Mecanism o de evaluación diseñado.
---	--	---	------------------	---

Gestionar un plan de incentivos y clima organizacional que fomente la motivación del personal y mejore considerablemente la productividad, además con esto al momento de desarrollar proyectos en empresas clientes, se pueda transmitir la sensación de bienestar laboral.	Identificar las conductas que se pueden gratificar y las necesidades reales de los colaboradores.	Cantidad de conductas identificadas.	Coordinador de gestión y apoyo.	3 semanas.	Conductas y necesidades de colaboradores identificadas.
	Definir tipo de incentivo, actividad de bienestar y su presupuesto.	Cantidad de recurso financiero presupuestado para incentivos.		2 semanas	Tipo de incentivo y actividad de bienestar identificados y presupuesto definido.
	Definir indicadores para controlar la consecución de objetivos que permitan cuantificar el resultado obtenido y compararlo con el esperable.	Cantidad de indicadores para cuantificar el resultado obtenido vs el esperado.		3 semanas	Indicadores definidos.
	Diseñar el plan de incentivos y actividades de bienestar laboral.	Disponibilidad del diseño del plan de incentivos y bienestar laboral.		3 semanas	Plan de incentivos y actividades de bienestar laboral diseñados.
		Plan de incentivos y actividades de bienestar laboral re-evaluados al		1 mes	Plan de

	Procurar la conservación y la motivación de la mano de obra fomentando el buen clima organizacional a través de una actividad lúdica una vez al mes que involucre a todos los empleados, que a su vez fortalezca el trabajo en equipo y las relaciones de compañerismo entre los colaboradores.	Definir temáticas de las actividades lúdicas del año.	Cantidad de temáticas definidas.	Coordinador de gestión y apoyo.	1 mes.	Temáticas de las actividades definidas.
		Asignar responsables de realizar la actividad.	Cantidad de responsables asignados al año.		1 mes.	Responsables asignados.
		Crear las actividades lúdicas del año de acuerdo a las temáticas de cada mes.	Cantidad de actividades creadas.		2 meses.	Actividades lúdicas del año creadas.
		Diseñar minuto a minuto de la actividad.	Disponibilidad del minuto a minuto de la actividad.		1 mes.	Minuto a minuto diseñado.
		Definir día de la actividad.	Disponibilidad del día.		2 semanas.	Día de la actividad definido.
		Realizar la actividad lúdica.	Cantidad de enseñanzas obtenidas con la actividad.		2 horas.	Actividad lúdica realizada.
3. Crear un sistema de comunicación efectivo.	Diseñar un sistema de comunicación eficiente que ayude a	Definir estrategias innovadoras para	Cantidad de estrategias innovadoras para la comunicación	Coordinador de gestión y apoyo, Auxiliar administrativo	3 semanas	Estrategias innovadoras definidas.

agilizar los procesos y mitigar los reprocesos en temporadas altas donde puede haber acumulación de tareas y sea crucial una buena comunicación.	mejorar la comunicación interna. Realizar reuniones bimestrales o encuentros periódicos para comunicar el estado de la compañía. Crear medios de comunicación eficientes.	ón interna. Cantidad de reuniones bimestrales. Cantidad de encuentros periódicos. Cantidad de medios de comunicación.	o, Coordinador de prevención del riesgo.	2 meses 2 meses	Reuniones bimestrales realizadas y encuentros periódicos hechos. Medios de comunicación eficientes creados.
Generar un espacio que implique una reunión trimestral con todos los empleados para que se enteren de los cambios que se generan, se les informe acerca de lo que se quiere lograr y de lo que se ha conseguido y que se le	Definir un día cada tres meses con labores suspendidas (paro operativo) para dar espacio a la reunión. Planear la reunión de manera organizada, creativa y dinámica. Invitar al	Cantidad de días calendario al año destinado a reuniones. Disponibilidad de minuto a minuto de la reunión. Disponibilidad de la invitación.	Gerente general, Gerente administrativo y financiero, Coordinador de ventas, Coordinador de prevención del riesgo y Coordinador de gestión y apoyo.	2 semanas 2 semanas 1 semana	Días calendario al año definidos. Reunión planeada con minuto a minuto. Personal invitado.

	<p>permita al colaborador dar a conocer su punto de vista o las observaciones que tenga. Esto permitirá que el colaborador se sienta escuchado, tenido en cuenta, importante para la organización y a su vez potencializar la disposición que se tiene a adaptarse a los cambios. Por otra parte también es una solución parcial al problema de la comunicación eficiente.</p>	<p>personal a almuerzo o cena de cierre de la reunión.</p> <p>Asignar personal encargado de la logística de la reunión.</p> <p>Realizar reunión.</p>	<p>Cantidad de personas que gestionan la logística de la reunión.</p> <p>Cantidad de asistentes, problemas identificados e información comunicada</p>		<p>3 meses</p> <p>1 día</p>	<p>Personal de logística asignado.</p> <p>Reunión finalizada.</p>
4. Implementar las "5 s" como una herramienta del control de la calidad.	<p>Implementar las "5 s" como una herramienta del control de la calidad que aunque es fácil de implementar</p>	<p>Identificar factores que serán evaluados en 5s.</p> <p>Comunicar a los colaboradores</p>	<p>Cantidad de factores a evaluar.</p> <p>Cantidad de colaboradores</p>	<p>Gerente general, Gerente administrativo y financiero.</p>	<p>3 semanas</p> <p>1 mes</p>	<p>Factores evaluados identificados.</p> <p>Colaboradores informados</p>

	, puede mitigar la generación de reprocesos y desperdicios de recursos financieros y tiempo valioso, con esto se busca ayudar a que la empresa se vuelva más competitiva en su entorno.	ores sobre la implementación. Diseñar estrategias para la aplicación de la herramienta. Realizar auditoría 5s a la empresa. Consolidar resultados de la auditoría. Identificar problemas . Aplicar mejoras.	informados. Cantidad de estrategias para la aplicación de la herramienta. Cantidad de áreas auditadas. Puntaje por área. Cantidad de problemas identificados. Cantidad de mejoras para aplicar.		s. 3 semanas 1 semana 1 semana 3 semanas 3 meses	Estrategias para la aplicación diseñadas. Auditoría realizada. Resultados consolidados. Problemas identificados. Mejoras aplicadas.
5. Mejorar la atención al cliente.	Formar un subgrupo de investigación y desarrollo entre los colaboradores que se encargue de fomentar la	Identificar las características que deben tener los integrantes del subgrupo.	Cantidad de características de los integrantes.	Gerente administrativo y financiero, coordinador de gestión y apoyo.	3 semanas	Características de los integrantes del subgrupo identificadas.

combinación de la creatividad, la innovación y la tecnología, para captar la atención del cliente.	Elegir los integrantes idóneos.	Cantidad de integrantes elegidos.	1 mes	Integrantes seleccionados.
	Enlazar el subgrupo con el área de investigación y desarrollo .	Disponibilidad de enlazar el subgrupo con I+D.	1 semana	Subgrupo y área de I+D unidos.
	Diseñar estrategias que fomenten la combinación de creatividad, innovación y tecnología .	Cantidad de estrategias diseñadas.	1 mes	Estrategias formuladas .
	Aplicar estrategias	Cantidad de estrategias aplicadas.	2 meses.	Estrategias implementadas.
	s			

8. Conclusiones

- A través del diagnóstico organizacional inicial y la entrevista con el gerente se pudo conocer la situación actual de la empresa, definiendo así la estructura organizacional que se consideró viable para la empresa “Soluciones Técnicas Domiciliarias” en cuanto a la misión, visión, organigrama, objetivos, valores y principios organizacionales
- Se implementó la matriz DOFA que permitió analizar la organización tanto internamente como externamente, para así formular estrategias que permitieran aprovechar fortalezas y oportunidades, mitigando debilidades y amenazas.
- Se identificó la estructura interna de la empresa con el uso de la entrevista a profundidad, la encuesta de clima organizacional y la observación directa, determinando así el estado actual de la compañía, las fortalezas y debilidades que influyeran en el desarrollo exitoso de su actividad y en el alcance efectivo de sus metas.
- Se observó el entorno de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que pudiesen afectar el estado general de la empresa y su permanencia en el mercado.
- Con el uso del análisis de las 5 fuerzas de Porter y la competitividad sistémica, se buscó analizar estratégicamente factores que influyen directamente positiva o negativamente sobre la organización, determinando posibles estrategias que mejoren puntos negativos y aprovechen los positivos.
- Mediante el diseño de escenarios se buscó proyectar la organización para que supiera cómo actuar ante ciertas situaciones, donde a través de estrategias se disminuyera algún impacto negativo que tuviese o aprovechara alguna oportunidad que se pudiese dar.

- Se diseñaron las matriz EFE y EFI con el fin de definir la posición estratégica de la organización y evaluar las fuerzas, debilidades y factores externos más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa “STD”, ofreciendo una base para identificar las relaciones entre dichas áreas de la organización.
- Se diseñó un direccionamiento estratégico para la empresa STD de la ciudad de Pereira que respondía a las características internas de la empresa y los factores externos que afectan su desempeño en el mercado.
- Se encontró que internamente la empresa presenta debilidad en sus procesos administrativos, desempeñándose hasta el momento de manera empírica.
- Se evidenció que entre las fortalezas que más resaltan de la empresa están sus productos y servicios de buena calidad y el personal calificado.
- Después de analizar la información recolectada y de estructurar las herramientas administrativas para la planeación estratégica, se lograron formular las estrategias que ayudarían a posicionar a la empresa en el mercado y brindarle competitividad.
- Se determinó que la empresa debe anticiparse a la alta saturación del mercado y el avance tecnológico acelerado, pues estas fuerzas conductoras intervendrán en el rendimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Se determinó a través de una encuesta que el clima organizacional de la empresa se encuentra bien en general siendo pocos los puntos a mejorar.

9. Lista de referencias

Amaya, J. *Gerencia, Planeación y Estrategia*. (2014) Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=+direcccionamiento+estrategico&ots=g5guTPVLHz&sig=CxOJSEUPUy4PbvOh4b7Dtdn-Rs#v=onepage&q=direcccionamiento%20estrategico&f=false>

Castañó, G. A. *Seminario de Teoría Administrativa*. (2014) Recuperado de:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo%20lo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion.htm.

Díaz, O. *Direcccionamiento Estratégico*. (2014) Recuperado de:

http://www.unilibrecali.edu.co/programaeconomia/%5Cimagenes%5Cstories%5Cforma_alt%5Cpresentacion_direccion%20amiento_estrategico.pdf.

Matilla, K. *Conceptos Fundamentales En La Planificación estratégica*. (2014) Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=hSwLHT32sIoC&pg=PA75&dq=conceptos+de+mision+y+vision&hl=es&sa=X&ei=JAo_U5KtIazLsASLzILQDA#v=onepage&q=conceptos%20de%20mision%20y%20vision&f=false

Rodríguez Z, F. M. *Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Mavitours Transportes Especiales S.A.* (2014) Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4144/T11.08%20Q39d.pdf;jsessionid=FA38D96D080D4D1B3271455080653338?sequence=1>

Zuluaga, D. *Plan de Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Benjamín Sánchez & cia.* (2014) Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1>

Briceño, D. *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P seguridad y salud en el trabajo*, (2014) Recuperado de:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf;sequence=1>

Gomes, A. *Direccionamiento estratégico para transmarinas Ltda.* (2016) Recuperado de:

http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1

Gomes, L. “*Plan de direccionamiento estratégico de la comercializadora el trébol oriental*”.

(2015) Recuperado de:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5686/6584012H557p.pdf?sequence=1>

Serna, H. (2000) Gerencia Estratégica 7a Ed. Colombia. 3R Editores. Longares, O. “Las cinco fuerzas de Porter”. (2018) Recuperado de:

<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Aguilar, M. “La competitividad en un contexto de globalización”. (2003) Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/546/Competitividad%20sistemica.htm>

Procolombia. (2016). *El mundo invierte en Colombia, Inversión de materiales de construcción*.

Recuperado de:

https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_MATERIALES_DE_CONSTRUCCION_2016.pdf

Thompson, I. (2007). Estrategias de Precios. *Promonegocios.net*. Recuperado de:

<https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Mejía, C., Agudelo, I. y Soto, O. (2015). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Universidad ICESI*. doi: 10.1016/j.estger.2015.12.004

M, A. (28, enero, 2019). ¿Qué es el método de las 5s y cómo funciona? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/metodo-5s-como-funciona>

Espinosa, R. (13, mayo, 2017). BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos.

Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

"Plan de acción"(2017). *Significados.com*. Recuperado de:

<https://www.significados.com/plan-de-accion/>

10. Apéndices

10.1. Apéndice A: Portafolio de Productos y servicios de la competencia.

Sodimac: Es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado del mejoramiento del hogar. Busca satisfacer al cliente a través de múltiples puntos de contacto y canales de venta que aseguran nuestro modelo de negocio Omnicanal (Tiendas, Internet y Teléfono). Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de remodelación y construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

Misión: Desarrollamos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría a través del canal de venta que el cliente escoja, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

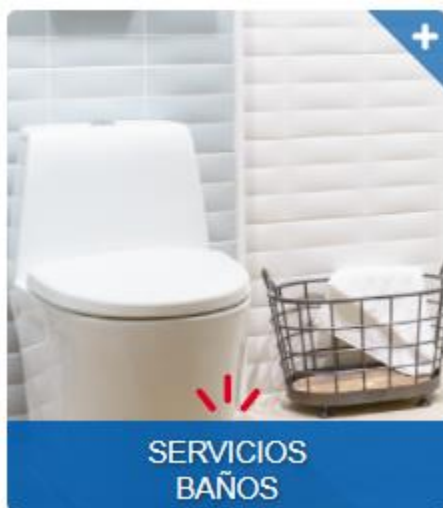
Visión: Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción, que mediante el mejoramiento de la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, los clientes, los trabajadores y los proveedores en América.

Cultura organizacional: Nuestra cultura organizacional está conformada por aspectos esenciales que practicamos a diario en nuestra compañía y orientan el comportamiento de todos los colaboradores, logrando así una cohesión organizacional y dando solidez a las actividades en todos nuestros centros de trabajo (tiendas, centro de distribución y oficina de apoyo a tiendas). Cultura Sodimac es una forma de vivir, hacer y sentir las cosas que nos caracterizan: por eso somos alegres, felices, creativos, líderes, constructores de sueños, auténticos, dinámicos, prácticos, diverCultura Sodimac es una forma de vivir, hacer y sentir las cosas que nos caracterizan: por eso somos alegres, felices, creativos, líderes, constructores de sueños,

auténticos, dinámicos, prácticos, diversos, verracos, comprometidos y solidarios. Construimos juntos, corremos riesgos, aprendemos de nuestros errores, creemos en nuestra gente y la re-conocemos, actuamos con transparencia, nos encanta sos, verracos, comprometidos y solidarios. Construimos juntos, corremos riesgos, aprendemos de nuestros errores, creemos en nuestra gente y la re- conocemos, actuamos con transparencia, nos encanta vender, tenemos espíritu de servicio y estamos orgullosos de pertenecer a nuestra compañía.

Servicios que presta Sodimac

Servicios para baños



- Instalación de sanitarios
- Instalación de barras de seguridad
- Instalación de duchas
- Instalación de cabinas
- Instalación de accesorios para baños
- Instalación para grifería

- Instalación de tinas e hidromasajes
- Instalación de Espejos

Servicios para Cocinas



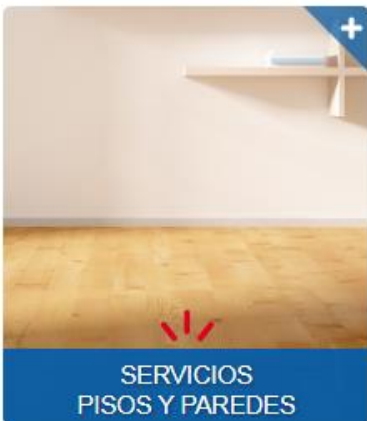
- Instalación mesones para cocinas
- Accesorios de cocina
- Instalación de campanas
- Instalación de estufas
- Instalación de hornos

Servicios Electrodomésticos



- Instalación de neveras y nevecones
- Instalación de extractor de aire
- Asesoría para instalación de electrodomésticos
- Instalación aire acondicionado
- Instalación de calentadores a gas o eléctricos

Servicios Pisos y Paredes



- Maestros de obra por horas
- Visita para asesoría de obra
- Instalación de pisos

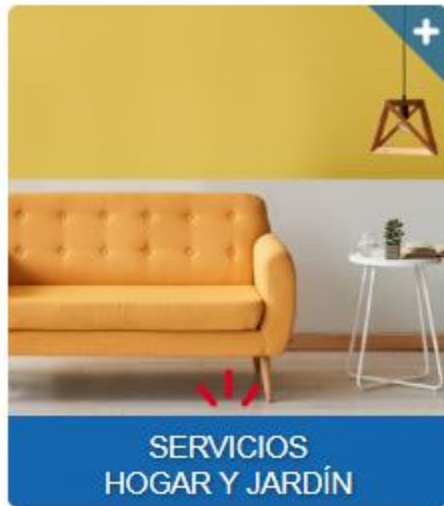
- Pintura por metro cuadrado
- Instalación de papel de colgadura

Servicios Puertas y Seguridad



- Instalación de cámaras de seguridad
- Instalación de citófonos
- Instalación de Ozom
- Instalación de puertas
- Instalación de puertas de seguridad y garaje.

Servicios Hogar y Jardín



- Asesoría en diseño de interiores
- Mantenimiento de jardín
- Armado de Muebles
- Instalación de toldos
- Armar asadores

Servicios Proyectos a Medida



- Asesoría en diseño de baños y cocinas
- Asesoría en barandas para escalera en acero y vidrio
- Asesoría en calderas para agua caliente
- Asesoría en cortavientos y cerramientos para terraza
- Asesoría en divisiones de baño
- Asesoría en divisiones sanitarias
- Asesoría e instalación de baños
- Asesoría en divisiones de cocina
- Asesoría en mesones de cocinas

Productos:

Materiales de Construcción

- Cementos, Concreto y Morteros
- Arenas y gravas
- Aditivos para Concreto y Cemento
- Ladrillos, Bloques y Adoquines
- Estucos, yesos e Imprimantes
- Impermeabilizantes
- Tubos y Perfiles Metálicos
- Varillas de Hierro y Acero
- Mallas Electrosoldada

Techos y Aislamientos

- Drywall, Láminas de Fibrocemento

- Cielo Raso y Techos en PVC
- Bajantes y Canales para Aguas Lluvias
- Aislantes Térmicos
- Tejas Fibrocemento
- Tejas Termoacústicas
- Tejas de Zinc y Metálicas
- Tejas Plásticas
- Tejas Policarbonato

Tornillos y Adhesivos

- Adhesivos
- Accesorios para Colgar y Fijar
- Adhesivos, Siliconas y Selladores
- Cintas Aislantes, Amarres y Organizadores
- Chazos y Anclajes
- Fijaciones Drywall y Placa Fibrocemento
- Fijaciones para Metal
- Fijaciones Techos
- Cintas de Reparación

Maderas, Tableros y Herrajes

- Madera Aserrada
- Tableros Aglomerados, Melamínico y MDF
- Tableros para Construcción
- Herrajes para muebles
- Herrajes para closets

Plomería

- Tubos y Accesorios para Agua
- Tubos y Accesorios para Gas
- Bombas y Motobombas
- Tratamientos de Agua y Filtros
- Llaves y Válvulas de Agua y Gas
- Tanques de Agua y Pozos Sépticos
- Destapes y Drenajes
- Reparación de Baños y Cocinas
- Elementos de Protección para el Plomero

Escaleras, Ferretería y otros herrajes

- Escaleras Telescópicas
- Silla Escalera y Butacos
- Escaleras de Fibra de Vidrio

- Escaleras Tipo Avión
- Escaleras tipo tijera
- Escaleras plegables, Multipropósito y de altillo
- Sogas, Guayas y Cadenas
- Otros Herrajes

Electricidad

- Alambres y Cables Eléctricos
- Breakers y Tableros Eléctricos
- Interruptores y Tomacorrientes
- Clavijas, enchufes y tomacorriente aéreo
- Tubos Conduit pvc y galvanizado
- Canaletas
- Herramientas de electricidad
- Multímetros, cautines y pinzas amperimétricas
- Cintas Aislantes

Elementos de Protección Personal (EPP) y Señalización

- Arnéses y equipo de altura
- Calzado de Seguridad
- Guantes de Seguridad
- Caretas y Cascos de Seguridad

- Gafas de seguridad
- Tapabocas y respiradores
- Protectores Auditivos y Tapaoídos
- Ropa de Trabajo
- Señalización

Cielotec: Somos una empresa dedicada a la comercialización de icopor, yeso, acrílico, termoformados, poliuretano, PVC, entre otros productos de acabados para construcción. Expertos en la decoración de sus espacios, así como también en la producción de elementos publicitarios.

Misión: La satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con un recurso humano calificado y con la más avanzada innovación que existe en el mercado, mediante la venta, instalación y asesoría en nuestros productos y servicios, manteniendo el liderazgo de nivel regional y proyectándose mediante valores éticos, buscando día a día el bienestar y comodidad en sus hogares o empresas.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional con nuestra calidad de servicio y seriedad, con la permanente primicia en el mercado sobre la instalación y embellecimiento no sólo de su hogar sino también de la industria, contando con un equipo humano altamente calificado y comprometidos constantemente en el trabajo. Garantizamos el crecimiento de una empresa sólida con altos índices de rentabilidad y productividad.

10.2. Apéndice B: Entrevista gerente

1. ¿Dónde está ubicada STD?

La empresa STD está ubicada en el municipio de Pereira en la carrera 7 No. 32-35, su horario de atención al público es de 8:00 am a 6:00 pm

2. ¿A partir de cuándo esta STD en el mercado?

STD fue creada el 30 de junio de 2012, es una empresa familiar y su manejo ha sido empírico.

3. ¿A qué negocio se dedica actualmente la empresa?

“Soluciones técnicas domiciliarias” es una empresa que se dedica a realizar acabados en decoración y obra blanca.

4. ¿Qué diferencia su empresa de otras?

Lo que diferencia mi empresa de otras es que ofrece diferentes servicios de calidad como la realización de estucos venecianos, construcción liviana, molduras en yeso, descolgados, recuadros, pinturas, fachadas, tratamiento de humedades, enchape para pisos, baños y paredes

5. ¿Cómo selecciona los proveedores?

Se visitan diferentes tiendas proveedoras de insumos para la construcción, se verifica calidad y se hacen respectivas cotizaciones a cargo de la gerente.

6. ¿Cuáles son las proyecciones de su empresa para los próximos cinco años?

Ser una empresa destacada por la atención a los clientes y la calidad de nuestros servicios.

7. ¿Cómo califica a la competencia?

Hay mucha competencia en la ciudad y por lo general son grandes compañías.

8. ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?

Una de las ventajas de mi empresa es la calidad de los servicios que presta y las remodelaciones que hace, pues perduran en el tiempo.

9. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado la empresa hasta el momento?

Falta de capital, estructura interna y mano de obra calificada.

10. ¿Que se está haciendo para superarlos?

Capacitar a los colaboradores en temas básicos que requiere el cargo.

11. ¿Tiene un sistema de capacitación estructurado?

Actualmente no tengo un sistema de capacitación. Los proveedores nos brindan los planes de capacitaciones para que los colaboradores asistan, en manipulación de materia prima y demás.

12. ¿cómo evalúan competencias y capacidades de los colaboradores de acuerdo a los perfiles de cargo?

No lo hacemos, solamente nos fijamos en el progreso y cumplimiento de la persona con las funciones asignadas.

13. ¿Cómo es el proceso de selección de STD?

Los filtros son muy básicos: revisión de HDV, entrevista con encargado y exámenes médicos.

Algunos casos por recomendación, se hace examen médico en la clínica Risaralda, es el mismo examen para todos los cargos, no tengan problemas de salud, no son estrictos ni meticulosos, maestros de obra piden certificación de altura y si no la tienen se las mandan a hacer. arl y arp y administrativos solo arl.

14. ¿cómo miden valores y principios en el proceso de selección?

Se mide lo ético, cumpla horario como tal, no se vaya antes de tiempo, que no se lleve el material, cuando se contrate sea para el trabajo que es y no por otros, que no consuma drogas cuando esté laborando, sea honesto, calmado, buenas relaciones interpersonales, autocontrol, persona encargada habla con ellos y mide todos los items pero como tal no tienen un sistema de medición estipulado.

15. ¿Que nos pueden decir sobre el tipo de contratación y pago?

El tipo de contrato que manejamos es a término fijo de 3 meses y 6 meses para las personas que tienen poca experiencia y término indefinido (oficiales y maestros, profesionales) para quienes tienen más experiencia en el área al que ingresaran.

El pago lo realizamos quincenal, la nómina la hacemos por medio de daviplata o efectivo firmando comprobante de recibido, manejamos salario variable dependiendo de las horas trabajadas, por lo general 8 horas diarias.

16. ¿cómo están administrativa los procesos, indicadores de control, sistemas de evaluación?

Se basan en los rendimientos de los colaboradores, si cumplen los horarios, hora de entrada y salida 8 horas diarias, algunos domingos y festivos, sábados medio día. los de planta no trabajan domingos. Actualmente no manejan indicadores de control estipulados ni sistemas de evaluación que permitan reflejar el estado de las competencias de los colaboradores y su desempeño en la empresa

17. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

Existe una comunicación directa y verbal de empleador a empleado al igual que de empleado a empleado, o si se asigna un encargado a la obra es quien directamente reporta al empleador y supervisa a los colaboradores.

18. ¿Háblenos de su equipo de trabajo y de su rol como jefe de ellos, qué tipo de liderazgo emplea?

Siempre ha existido un canal directo de comunicación de jefe a empleado por medio del cual se delegan funciones dependiendo de la obra a realizar o servicio a prestar, reconocimientos y llamados de atención. Pienso que mi tipo de liderazgo es el natural.

19. ¿Cómo realiza el reconocimiento al personal?

Felicitándolos y agradeciéndoles por el esfuerzo y la colaboración. Pero no tenemos planes de incentivos ni actividades de bienestar laboral.

20. ¿Realiza eventos para mejorar el bienestar de los empleados y sus familias?

Debido a los limitados recursos de la empresa, no se pueden realizar actividades de ese tipo por ahora.

10.3. Apéndice C: Encuesta clima organizacional

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella, por este motivo, se realizó una encuesta con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades del clima organizacional actual de la compañía, analizar internamente factores de la empresa STD que influyan en su crecimiento o permanencia en el mercado y su estado en general, pues la calidad del ambiente laboral impacta significativamente en el rendimiento y estabilidad de sus colaboradores, en el aumento de su eficiencia a la hora de trabajar, su motivación al realizar la labor y su sentido de pertenencia con la organización sea cada vez mayor.

Inicialmente, se buscaron las preguntas que aportarían significativamente en resultados que permitieran analizar el estado del clima organizacional de la empresa STD, a partir de allí se diseñó la encuesta que fuese, sencilla, corta, fácil de entender y con calificación de 1 a 5; después de ello se programó con el gerente la fecha y hora de aplicación de la encuesta en la sede de la empresa STD, para la cual pudieron estar presentes todos los colaboradores y dar su posición frente al ambiente laboral de la organización. Una vez realizada la encuesta se consolidaron los datos que arrojaron los siguientes resultados:

Partiendo de la encuesta sobre clima organizacional, realizada a 10 colaboradores de la empresa STD, se da como resultado que la calificación más alta muestra que el personal de la compañía se siente muy satisfecho con sus compañeros de área o departamento, además los resultados arrojan que la calificación más baja corresponde a la motivación y falta de incentivos o actividades que estimulen la productividad y eficiencia del personal.

Además, el estado actual del ambiente laboral de la organización muestra estar equilibrado en cuanto a factores como brindarle a los colaboradores los recursos necesarios para desarrollar a cabalidad las tareas asignadas, brindar interés al bienestar del trabajador, abriendo puertas para que den lo mejor de sí a la empresa y se sientan a gusto con el trabajo que realizan, de igual forma la encuesta contribuyó a conocer si realmente los colaboradores sienten que son valorados y su retribución es proporcional al esfuerzo que hacen en sus labores diarias.

Diseño de la encuesta de clima organizacional

De una calificación de 1 a 5 siendo uno la calificación más baja y de mayor inconformidad y 5 la más alta de mayor conformidad. PONER ARRIBA VER ANEXO

1. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
2. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
3. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
4. ¿Se siente motivado o estimulado?
5. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
6. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
7. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
8. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
9. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?